

學校問題與衝突解決：

多元取向的觀點

林怡禮、林明地、魏惠娟—著

學校問題與衝突解決： 多元取向的觀點

林 怡 禮
林 明 地 著
魏 惠 娟

五南圖書出版公司 印行



五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

學校問題與衝突解決：多元取向的觀點／林怡禮、林明地、
魏惠娟著．——初版．—臺北市：
五南，2005[民 94] 面；公分．

ISBN 957-11-4110-0（平裝）

1.學校管理 - 個案研究 2.輔導（管理）- 個案研究

527

94018082

IIPM

學校問題與衝突解決：多元取向的觀點

ISBN 957-11-4110-0

作 者 林怡禮 林明地 魏惠娟（125.1）

責任編輯 卜婉玉 蔣和平

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

主 編 陳念祖

出版者 五南圖書出版股份有限公司

地 址 台北市(106)大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中市駐區辦公室 台中市中區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)235-8702 傳真：(07)235-0236

網 址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2005 年 10 月初版一刷

定 價 新臺幣 280 元

※版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※

張 序

有此榮幸先拜讀林怡禮教授、林明地教授及魏慧娟教授的大作。本書以學校為範圍，就此範圍的問題與衝突解決為對象，用案例分析的方式來呈現，是一本相當切合當前學校工作者參考與研習的書。

隨著台灣社會多元化的發展，多元價值觀不斷的挑戰學校的傳統價值。從已知的案例發現，師生不同觀念，往往是問題與衝突的根源。但是在教育的過程中，教育工作者很容易就淡忘應記取的教訓，乃至於學校教育問題仍然不斷的發生、師生的衝突、對立時有所聞。本書的出現，提供了絕佳的實例，讓學校工作者更理性去面對學生問題，更柔性去處理衝突情境。

近年來台灣推動的教育改革，師資培育多元化已成為主流。在此一趨勢下，學校的管理乃至於學生問題的處理，在觀念上、方式上也呈現相當的多元化。加上近年來的教師退休潮，許多資深的教師紛紛提早退休，在整個師資梯隊裡，平均年齡明顯下降，新任教師的比率也不斷提升。本書提供許多活的素材，有助於在師資培育過程中研習，增加準教師的實戰經驗。許多案例所提的問題，對新進教師也有相當的啟發性。

本於關心教育、關懷學生的校園生活，期盼明天更美好的教育，樂於推薦三位教授的大作。

張鈿富 謹誌

2005年9月15日

國立暨南國際大學人文學院院長

張 序

認識林怡禮教授，是2000年1月前往香港參加「第十三屆學校效能與改進國際研討會」(13th International Congress for School Effectiveness and Improvement, ICSEI)，順道參訪香港中文大學時，當時，林怡禮教授擔任該校教育行政與政策學系主任，同時也是國際知名的傑出學者。我和中正大學魏惠娟教授，曾經與林怡禮教授討論有關學習型組織的議題，對其觀點與研究成果十分敬佩。另外，林怡禮教授在校長領導及培訓方面，也有許多創新的構想及相當好的實踐績效。

返台後，我也繼續和魏惠娟教授及林明地教授共同參與林怡禮教授所主持的有關學習型學校的跨國研究。因此，對於本書三位作者的治學嚴謹、待人謙和，也都有深刻的體會，更敬佩他們三位對於學術研究的努力與貢獻。

本書蒐集校園中常見的學生問題行為與校園意外事件之案例，並從問題與事件所呈現的資訊多寡加以分類組織，以供讀者參考，全書內容安排具有邏輯性及系統性。

其次，本書相關案例所提供之問題解決練習，係整合諮商、行政及法律等不同的角度而擬訂，可以引導及協助不同職務之學校教育人員從問題解決的多元觀點進行思考。

再者，本書強調於團隊情境中發展解決問題的策略，另為期案例內容及解決策略能適用於我國學校情境，作者亦透過焦點團體座談的方式進行調整與修正，可見作者的用心。

近年來，我國中小學學生問題行為、校園意外及危機事件頻傳，學校教育同仁亦窮於應付。本書所蒐集的問題與案例內容十分具有啟發性，應可提供學校教育人員非常好的參考。

國立台灣師範大學教育政策與行政研究所所長

張明輝 謹誌

2005年8月

張 序

衝突是學校組織的必然現象。學校組織內的個人、團體之間，或學校與家長、校外社區環境都存在著或多或少的衝突。幾乎校長，乃至教師、家長與學生，每天都在處理各種大小不一的人際衝突。

衝突究竟如何產生，發展過程如何，對於組織的變革與發展是利是弊，以及如何解決衝突，諸此種種都是學校校長、教師、家長、學生，以及所有關心教育的人們所共同關注的焦點。

為解決組織衝突的問題，可運用協商、談判的策略或技巧等屬於組織行為與管理層面的策略；教師可運用班級經營的策略解決教學過程或班級常規的問題；家長或教師可運用心理輔導與諮商的學理與技巧，解決親師生之間的任何溝通問題。據此，學校所發生問題層面之廣，以及針對問題性質意欲運用何種學理基礎與策略、技巧解決問題，已是諸多發生問題的當事者以及教育工作者所遭遇的共同問題。因此遂有諸多不同學科領域的學者與實際教育現場的教育工作者進行一系列的相關研究，他們的目的無非是想解決學校組織與成員之間所發生的各種衝突問題，進而尋求全贏的結果。

本書係國立中正大學教育學研究所所長林明地博士與成人及繼續教育研究所所長魏惠娟博士二人繼林怡禮教授與陳嘉彌教授所著《青少年問題行為與對策：42個案例討論》（1996年出版）之後，共同出版的一本有關如何解決青少年衝突問題，並兼具理論基礎與實用性的參考書籍。作者認為，青少年問題的徵兆通常都是發生在學校環境裡，是以教育工作者必須具備專業能力，在學生發生問題之前就能有效的予以解決。因此，本書係在「教育問題的解決首先要由教育工作者開始」的基本假定之下，為不同職務的教育工作者而準備。冀望能從多元不同的角度分析問題，以契合不同解決問題者的需要。

綜觀本書至少具有下列三個特點，應特別條列說明之以饗讀者：

1. 跨學科性與學理基礎

作者極力強調教育工作者宜從科際整合觀點，經由多元角度進行問題分析，提出解決問題的可行策略，做出最佳的決策。因此，作者在第二章提出解決問題的一般理論架構與解決問題的步驟或模式。這些理論或架構係來自諸如組織與衝突管理、組織的決定與策略運用，以及輔導諮商等的概念。因此兼融跨學科觀點之同時，亦能緊扣專業學理的基礎。

2. 完整的結構性

本書首先將讀者引進本書撰寫的動機與目的，其次說明書中的特點，或可說是作者期盼讀者從而切入深省的角度，進而瞭解及解決青少年問題的癥結。由於本書將青少年所發生的問題區分為簡單與複雜，以及資訊的完整與不完整等類別，因此接續有四個單元，依序列出 40 個案例與練習。每個案例都依其內容定有標題，且在每個練習中，均分別提出教育工作者需關注的特定問題，以及教育工作者需學習的系統觀點（方案擬定與實施）。因此本書的結構完整且具有系統性與邏輯性。

3. 在地化的實用性

為使本書的理論架構與案例內容更契合我國學校情境，作者們特邀約 16 位國小、國中，及高中職校長進行焦點團體座談，徵詢相關意見，以使理論架構及案例內容更能助益青少年問題之解決。因此本書從在地化觀點提供參考案例，不僅對教育工作者深具實用性，亦可供所有關心教育者之參考。

教育部於「教訓輔三合一輔導新體制實驗方案」之後，刻正於各級學校續推「友善校園方案」。本書適時出版，無疑為面臨青少年問題而束手無策的教育夥伴，提供了良方妙藥，為校園注入更多「友善」的策略。有幸捷足概覽全書，深覺本書極具價值性與實用性，除感謝有此機緣外，更樂於真誠推薦。

張慶勳 謹識

2005 年 8 月 22 日

於國立屏東教育大學教育行政研究所

序 言

討論「變革」的著名學者 Michael Fullan 曾指出，「問題是我們的朋友」，而不是敵人，因為問題的出現與解決，可以促進學校人員個人學習與學校組織學習，成就學校成為學習型機構。從某種角度而言，學校人員（特別是學校行政人員）每天最主要的工作，就是在處理學校的問題，包括：學校未來的發展方向如何訂定的問題，到課程與教學如何趕上世界趨勢並與所在社區、學生契合，如何提升教師的專業素養並展現服務品質，以及學生學習、行為問題如何以全校集體之力加以處理等問題。

可見如何有效解決問題與衝突，是每位教育工作者所面對最具關鍵性的挑戰，因此它必須是教育人員培育、職前儲訓、專業發展、訓練的重要項目。特別是，在現代強調團隊學習的時代，學校領導者必須更進一步思考的問題是，如何以學校團隊的力量，集思廣益地、創意地處理學校問題與衝突，發揮短期與長期效益。

本書是繼第一位作者與陳嘉彌教授所著《青少年問題行為與對策：42個案例討論》乙書之後，針對學校各種類型的問題提供清晰分析架構的案例參考書，特別著重在學生問題的處理。與前書不同的是，本書以「問題複雜程度」，以及解決問題「資訊完整性的程度」兩個面向，作為界定問題、尋找可行策略，以及解決方案實施各階段的引導，並以集思廣益、綜合的觀點，形成具統合性的解決方案，以避免學校人員以傳統、「各自為政」的取向處理問題。事實上，「問題如何被界定，已決定了問題如何被解決」。本書以較貼近實務問題性質的觀點，將問題區分為「簡單—完整」、「簡單—不完整」、「複雜—完整」、「複雜—不完整」四類，對於問題的界定（及之後的解決方案的提出、實施、回饋等）將提供務實、有效的觀點。

本書適合所有關心教育問題的人閱讀，特別是學校校長、行政人員、老師們參考使用。最好能作為學校成員專業發展、研討會、工作坊的共同學習材料，一起討論以解決問題，才可以發揮一加一大於二的綜效。

作者們感謝協助案例材料蒐集、學習活動建構、資料整理，以及修正意見提供的同事、同學、校長等。期望本書能為學校行政人員找到處理學校問題、衝突的關鍵著力點。

林怡禮、林明地、魏惠娟 謹誌

2005年8月20日



目 錄

張 序 張鈿富

張 序 張明輝

張 序 張慶勳

序 言

第一章 導 論 001

第二章 一般理論架構 008

第一單元 簡單、資訊完整的問題 017

案例一：一個有破壞傾向的小孩 018

案例二：令人困擾的訊息 021

案例三：不當管教與有爭議的處罰 025

案例四：使製造麻煩的人感到羞愧 029

案例五：「飢餓」的小孩 033

案例六：擅自進入的學生 036

案例七：食 言 039

案例八：不負責任的孤獨者 042

案例九：一個被寵壞的小孩 045

案例十：操場上的攻擊事件 048

第二單元 簡單、資訊不完整的問題 051

案例十一：遲到的小孩 052

案例十二：突然的行為改變 055

案例十三：逃避的小孩 058

案例十四：轉學的孩子	061
案例十五：疑似虐待兒童的案例	064
案例十六：完全依賴的學生	066
案例十七：迷失方向的學生	069
案例十八：被當做二等公民的通車同學	072
案例十九：交通阻礙	075
案例二十：學校舞會中的酒	079

第三單元 複雜、資訊完整的問題 083

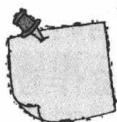
案例二十一：學校秩序的破壞	084
案例二十二：一個遭到性虐待的學生	086
案例二十三：「種族」歧視	090
案例二十四：性教育與社區的不安	094
案例二十五：融合教育與不高興的家長	097
案例二十六：過時的學校政策	101
案例二十七：一個被忽略的小孩	104
案例二十八：在公車上的勒索	107
案例二十九：處在家庭危機陰影中的學生	109
案例三十：學校安全的潛在威脅	111

第四單元 複雜、資訊不完整的問題 115

案例三十一：髒話	116
案例三十二：使用者付費	120
案例三十三：兒童被虐待與忽視	124
案例三十四：宗教權利與言論自由	127
案例三十五：目中無人的學生與防衛心強的母親	130
案例三十六：性侵害	134



案例三十七：一個社會失調的受虐兒	138
案例三十八：劫持學校巴士	142
案例三十九：在學校裡的幫派鬥毆	145
案例四十：放火燒學校	148



第一章

導 論

「一位行政人員最大的考驗，或許是在於他將衝突處理得有多好。」二十世紀初科學管理學派（Scientific Management School）中一位主要學者瑪麗·帕克·傅雷特（Mary Parker Follett）曾經如是說。過去行政管理的職位是由男性所獨占的，而當行政人員之性別不再侷限於男性，並且衝突解決也不再由行政人員單獨解決時，問題解決和衝突管理仍然將是組織階層中各個階層領導訓練的關鍵。

本書的形成主要是基於以下的動機，首先，這本書可以被視為是我們早期作品——《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》的續集。它是在 1996 年出版的，並且已經在加拿大的部分地區使用，且經過大幅度的修訂、潤飾後，它的翻譯版本已在香港和台灣流傳開來了。這本書之所以受歡迎的原因，或許部分是因為它在特定案例的描述中，確實能夠激勵我們從不同的觀點，針對問題加以確認與解決。這種方式與市面上的許多案例參考書形成對比，市面上的許多案例參考書是以班級老師、校長、輔導老師、資源教師、學校法律顧問等為對象而預備的；然而，《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》這本書一方面強調集思廣益解決問題的重要性，另一方面，它亦不排除只集中於少數特定教育人員傳統訓練的方式。

從概念上來說，《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》這本書與傳統強調以學科為中心、微觀分析問題的方式有極大的不同。傳統的方式，通常是對一個複雜的議題提供部分或是短暫的解決方法而已，然而在問題發生的時候，這種解決方式無法確實地對許多原始資

料加以詳細論述。本書所特別強調的是一個多元取向的分析，因此，有必要做跨學科的知識與技能的整合，本書的第一位作者已在其他期刊文章中詳細介紹這種分析方式。簡單來說，《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》解決問題的方式是在制定出一套可讓人理解的策略，並從而做出可行的決定，而此策略與決定可以同時滿足問題情境的短程與長程目標。因此，下面幾項重要的技巧與能力是必須具備的：班級經營技巧、心理學的洞見、諮商的知識與技巧、行政理論與考量，以及法律上的瞭解等。這被視為是一種較為明智的方法，可以使人避免落入困境，無休止地處理以不同型式不斷出現的問題之表面症狀，而造成工作壓力與精疲力盡。

從實用面來看，《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》能提供學校人員對於校園暴力的緊急危機所急切渴望得到的諮商輔導。數以百計的研究報告、文章以及書籍，都在在地證明了學生在學校裡所產生的問題日益嚴重。事實上，部分學生的反社會行為已對學校改革的實施造成了偏離的威脅，模糊了熱心教育工作者對於學校改革所付出的努力，也對於其他學生的安全構成威脅，使得學校管理當局在無數法律爭辯時，因為管理不當，以致威信掃地。《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》所提供的學習材料不僅能迅速地提供教育工作者補充其他課程上資源的不足，也能協助他們從事一連串的自我反思，舉辦校內工作坊以及專業發展活動。

這種強調集體決策的方式與當今教職員授權賦能的努力方向是一致的。在其中，團隊發展與團隊學習的方式被引入，取代傳統以個人為基礎的知識取得與改善的方法，在組織環境中一起努力，這樣的方式已被證實為不僅可以避免成員致力於分歧目標的有效辦法，它也可加以促成彼此團結與社會凝聚。這些努力可以被視為是學校要轉型為學習型組織的重要步驟之一，而處在一個迅速改變的時代裡，以及一個相當動盪與不確定的社會環境中，此種組織再造方式也將比較能確保學校在未來能持續地生存下去。





不過，在企圖達到這些相當具有企圖心的目標之同時，《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》一書亦顯現了一些缺點，而這些缺點將於本書中加以處理並排除。《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》一書最明顯的缺點是這些案例的歸類方式。雖然乍看之下，依循傳統的方式將案例的材料依事件的性質加以分類並沒有錯，但是這樣的方式並無法顯示一些影響集體決策整個過程的關鍵因素。在這裡我們所暗示的是，作決定時可用的資料量的問題。理想上，按照多數理性模式（**rational models**）所建議的，假如參與者能夠充分掌握所有關於事件的相關資料時，那麼有效的決策就可以被達成。而實際上，在多數的情境中，決策者所面臨的是可用資料大量分歧的問題，並且他們也通常必須在資訊不足的情況下就做出行動的策略。但是不管如何，在所有的案例中，試著去強迫找出問題基本資料的所有可能消息來源，是在作最後決定時所不可或缺的。有鑑於此，對決策者而言，可用資訊（知識）的數量多寡，就構成了本書在案例分類上的首要規準。

與決策者在運用資訊以形成他們的行動計畫之資訊可接近性密切相關的議題，就是問題本身的複雜程度。可以理解的，假如問題是明確而簡單的，那麼解決方案的蒐尋將不會是個複雜的過程。相反的，如果問題被許多複雜的原因糾纏在一起時，那麼解決方案的決定將會變得相當具有挑戰性。因此，在行動計畫的選擇中，決策者將面臨四種可能的資訊類型，那就是：「簡單—完整」、「簡單—不完整」、「複雜—完整」與「複雜—不完整」的案例。本案例參考書就是使用這四個類型來組織案例，以便使本書的使用者能與作決定的實際脈絡更貼近。

《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》這本書的第二個明顯缺點，就是許多目標仍是含糊而不明確，以致在資料的使用上並無法充分運用所有潛在的資料。換句話說，教學者在使用此教科書時，將會侷限於某些自己熟悉的學習材料中。例如，班級經營的課程將使用

設計給實習教師學習的活動單元；行政的問題則被用在校長訓練的課程中；而關於法律的部分則是包含在學校的法律課程中。但在需要透過不同角度來解決的問題層面上，我們較難看到《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》一書利用團隊的方式來對問題提供一系列的答案。

此問題的關鍵就在於，參與者已被他們的學校責任所制約，所以無法具備連結不同職位觀點的習慣，縮短「過去曾經學習過的」與「渴望可以達到的」之間的距離。例如，校長或許會發現學校的心理師太過專注於問題的基本面；而教師常會被法律顧問所困惑，因為法律顧問常會發現老師的行為是不合法的。小組在問題的解決上無法有一個和諧且有建設性的腦力激盪方式，反倒使得小組的討論無助地彼此分離，或落入激烈的辯論，無法獲得有成效的結論。從這種現象可以看出，我們需要協助參與者發展一個比較客觀與同理心的態度，以衡量他人在學校中所扮演的不同角色，透過他們不同的角色職責，從不同的方向來定義問題，然後形成焦點，並且大家所提出的意見與選擇的標準也不再那麼彼此競爭和固守己見，而是能對最後的決策彼此互補，並且增加意見的綜合性。在我們的基本信念中，跨學科的處理方式，將會指引決策時產生一個更具創意與更全面性的架構。

在此脈絡下，我們可能會發現《青少年問題行為與對策：42 個案例討論》的一些缺點：例如，在團體決策的環境裡缺乏一個清晰的概念架構可以指引參與者正確的態度。尤其，在建構一個綜合性計畫的過程中，因為複雜的議題常需要複雜的答案，所以參與者就需要培養一個開放包容的態度。換句話說，參與者必須承認想要達到令人信服的能力，以及有效處理問題的徵兆，單一的建議是無法達成的。相反的，整合不同觀點的多樣化解決方案，是可以彼此互補的，並且對於想要成功的解決問題而言是不可或缺的。例如，針對問題的心理分析，將提供處理個人內在情況的一些建議；諮商的觀點，將有助於理解人與人溝通破裂的可能原因；而行政的觀點，可以調和個人與組織



關係使能達到一個適當的平衡；法律的觀點，能夠確保程序的公平與基本的權利是與學生的權益相符。將這些觀點一起考量，就可以形成更廣泛、完整的解決方案，以解決手上棘手的問題。這種態度的再教育不應該單單憑藉運氣，就像沒有約束的討論通常都是沒有什麼結果的一樣，它亦不應是不明確的，因為缺乏清晰的理論架構將無法使個人提升到統觀的境界，亦無法使個人對整個情況有通盤性的瞭解。

一旦組織達成決定時，多數的作決定者或許都會過早開始慶祝，誤以為已成功地控制危機了。事實上，「布丁（好不好吃）的測試就是在吃的時候」。假如一個計畫的執行沒有適當監督的話，那麼就算是一個最佳構想的計畫仍有可能會陷入困境。此外，一個乍聽起來很合理的設計，一旦將它付諸實行時，仍是有可能會產生問題的。因此，為了確保策略的執行較可能成功，我們必須設計機制以提供一些確保成功實施的辦法與途徑。本書就是基於這樣的觀察，進一步對於如何使計畫可以更加合理地被達成提供了一些建議。

本書在問題解決的過程中，學生家長所扮演的角色似乎明顯地缺席了。而在許多情況下，這似乎與現實是相互矛盾的。家庭與父母可以有效地協助解決學生在學校裡所製造的問題。然而，另一方面而言，他們也可以製造相同的問題。如果情況真是如此的話，或許就有人會更進一步地主張「那些是問題的一部分的人，應該也是解決方案的一部分」。雖然這樣的批評被認為是有道理的，而且作者們也深切地明瞭到這一點，但在本書中，父母的角色是比較少被強調的（但不是被忽略），其理由如下：

首先，本書主要是為不同職務的教育工作者所準備的。邏輯而言，假定「教育問題的解決首先要由教育工作者開始」是相當合理的。其次，因為問題的徵兆通常都是發生在學校環境裡的，所以教育者必須在相關學生或是那群無辜學生的權益受到進一步的影響前，能有及時解決紛爭的專業能力。如果問題是在家裡發生的，許多家長會試著自己解決，而不願告知老師或是校長。第三，假如學生的問題部